Niveau(x) d'enseignement: 3 Numéro EDUQ : 8970758
Centre d'intérêt: 370

L'informatisation et le travail des personnels de soutien dans les commissions scolaires et les cégep [sic] du Québec : rapport monographique de la première étape : étude qualitative et programme d'expérimentation à la Commission scolaire de Varennes / [réalisée par la C.E.Q. et la Fédération du personnel de soutien en collab. avec le Groupe d'études sociales, techniques et économiques ; coordination de la recherche, Christian Payeur]. -- [Sainte-Foy] : Centrale de l'enseignement du Québec : La Fédération, 1987.
17 p. ; 28 cm.

Titre de la couv.: L'informatisation et le personnel de soutien des commissions scolaires et cégeps. 5, Rapport monographique : Commission scolaire de Varennes. "Une approche intégrée : étude qualitative, expérimentation, enquête extensive". Code: D9008.

Vedette(s)-secondaire(s): Payeur, Christian, éd • Centrale de l'enseignement du Québec • Fédération du personnel de soutien • Groupe d'études sociales, techniques et économiques

Descripteur(s): Informatisation • Personnel de soutien • Commission scolaire • Organisation matérielle • Formation du personnel • Compétence • Primaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom: Commission scolaire de Varennes

Ce rapport s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les répercussions de l'informatisation sur le travail du personnel de soutien de l'éducation. On rapporte ici les résultats des observations menées dans le cadre du programme d'expérimentation à la Commission scolaire de Varennes. Une dizaine de situations de travail ont été analysées à l'aide d'instruments d'observations. De plus, des entrevues ont été conduites avec des cadres et des professionnels concernés. La présentation des résultats débute par un bref historique de l'informatisation de la commission scolaire. Les observations portent surtout sur la formation, la qualification des tâches et les aspects ergonomiques. Quant au programme d'expérimentation, des mesures à court terme et une expérimentation pilote sont proposées dans le but de tirer parti des réalisations observées. Les propositions sont orientées vers le développement d'un programme d'enrichissement des tâches et d'accroissement des qualifications.

Type de document: r
Notice(s) connexe(s): 8710688, 8970755, 8970756, 8970757, 8970759, 8970760, 8970761, 8970762

L'INFORMATISATION ET LE PERSONNEL DE SOUTIEN DES COMMISSIONS SCOLAIRES ET CEGEPS

8970758

Rapport monographique: Commission scolaire de Varennes

5

Conseil de l'enseignement du Québec

EPS

Cette recherche sur l'informatisation et le personnel de soutien des commissions scolaires et Cégeps du Québec a été réalisée par la C.E.Q. et la Fédération du Personnel de soutien (C.E.Q.) en collaboration avec le Groupe d'études sociales, techniques et économiques (GESTE). Cette recherche a été financée en partie par le Fonds de recherche sur les répercussions du changement technologique mis sur pied par Travail-Canada.

Coordination de la recherche: Christian Payeur, (Recherche- C.E.Q.)

Équipe de recherche: Gérard Métayer (Geste), Dominique Leborgne (Geste-Ergev), Denis Giguère (Geste), Marie-Catherine Delacroix (Geste), Guy Brouillette (C.E.Q.)

Comité de coordination de la recherche: Jacques Pétrin (FPS-C.E.Q., Francine Rochette (FPS-C.E.Q.), Gérard Métayer (Geste), Christian Payeur (C.E.Q.)

Secrétariat: Lucette B. Dumas

Page couverture: Denny Bernard

L'INFORMATISATION
ET LE TRAVAIL DES PERSONNELS DE SOUTIEN
DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES ET LES CEGEP DU QUEBEC

UNE APPROCHE INTEGREE :
ETUDE QUALITATIVE, EXPERIMENTATION, ENQUETE EXTENSIVE

Rapport monographique de la première étape :
étude qualitative et programme d'expérimentation
à la Commission Scolaire de Varennes

CEQ/GESTE

octobre 1987

Remerciements

L'équipe de recherche remercie la Direction et le Personnel de Soutien des établissements où se sont déroulées les observations pour leur coopération à cette étude, et tout particulièrement les membres du Comité de coordination pour leur participation efficace à la préparation de l'étude et à la diffusion de ses résultats.

Christian Payeur (CEQ), Gérard Métayer (GESTE), Dominique LeBorgne (ERGEV)

Plan du rapport

1. Rappel des objectifs de la recherche

2. Remarques méthodologiques

3. Résultats des observations

3.1. Formation
3.2. Qualifications
3.3. Ergonomie

4. Programme d'expérimentation

4.1. Mesures à court terme
4.2. Proposition d'expérience-pilote

1. RAPPEL DES OBJECTIFS

La recherche vise à évaluer trois aspects principaux des répercussions de l'informatisation du travail des personnels de soutien des commissions scolaires et des Cegep :

- **les besoins de formation**
- **la qualification des tâches**
- **l'ergonomie des postes de travail.**

En outre elle vise à impulser un **processus d'expérimentation** pour favoriser les effets positifs de ce changement technologique. Dans cette perspective elle vise à définir les conditions de mise en place d'expériences pilotes dans quatre institutions et à diffuser les résultats de la recherche et de ces expériences pilotes par les moyens appropriés.

Plus précisément la recherche a pour objectifs :

a) de connaître la **nature des tâches informatisées** et les changements introduits dans les différents services concernés (administation, comptabilité, gestion du personnel, magasins, services pédagogiques,...) selon les établissements;

b) d'identifier les **effets de l'informatisation** sur la charge de travail et la santé (douleurs musculo-squelettiques, fatigue visuelle, stress,...) selon l'environnement et l'ergonomie des postes de travail, la nature des activités, l'organisation du travail;

c) d'observer les **modes d'organisation du travail** informatisé en relation avec la nature des tâches et les conditions de travail et d'identifier leurs effets sur les relations de travail, la satisfaction des personnels, la productivité des services, en particulier dans le cas du personnel féminin majoritaire dans la population étudiée;

d) d'évaluer les conséquences de l'informatisation sur les **qualifications** requises pour le personnel de soutien, les besoins correspondants de **formation** et les **dispositions ergonomiques** propres à améliorer la qualité de vie au travail;

e) de proposer et de décrire des programmes expérimentaux visant à mettre en pratique les mesures préconisées quant à la formation, aux qualifications et à l'ergonomie;

f) de rassembler les éléments d'un document audiovisuel dont la préparation intégrée à l'étude qualitative vise à présenter aux milieux concernés les programmes expérimentaux proposés à l'issue de cette étude.

Ce rapport monographique présente les résultats de l'étude qualitative et les propositions d'expérimentation à court et moyen terme. Ces résultats sont spécifiques aux établissements où se sont déroulées les observations et tous les objectifs qui viennent d'être cités ne pouvaient être atteints dès ce stade. L'**enquête extensive** de la seconde phase de la recherche viendra compléter et généraliser les résultats de cette première phase.

En particulier, les données relatives à la nature des tâches informatisées (objectif a), au mode d'organisation du travail et à la satisfaction au travail des personnels de soutien (objectif c), aux conséquences de l'informatisation sur la formation et les qualifications (objectif d) proviennent à ce stade de quelques entrevues et questionnaires d'auto-observation (une dizaine environ): elles ne prétendent pas faire un portrait complet de la situation du travail informatisé mais permettent de cerner les tendances les plus immédiatements observables.

Par contre cette étude qualitative permet de bien cerner les aspects ergonomiques de l'informatisation (objectif b), de proposer un programme expérimental (objectif e) et de rassembler les éléments d'un document audio-visuel (objectif f).

2. REMARQUES METHODOLOGIQUES

L'expérience acquise lors de précédentes recherches sur l'informatisation du travail nous incite, en présence d'une variété de situations de travail aussi vaste que celles du personnel de soutien, à les observer attentivement avant d'engager une démarche d'enquête plus formelle, telle que celle prévue dans la deuxième étape de cette recherche.

En effet, entre l'informatisation d'un service financier, d'une bibliothèque, d'un bureau de registraire ou d'un magasin, les différences sont grandes dans l'environnement humain et matériel, le mode d'organisation du travail, la nature des activités, les qualifications du personnels et leurs niveaux de formation..., au point d'exclure en pratique la pertinence d'une enquête extensive par questionnaire qui ne serait pas préparée par une analyse approfondie des situations de travail.

Nous avons donc choisi dans cette première étape de soumettre un petit échantillon de situations de travail à l'observation directe, selon la grille d'analyse décrite dans le guide A.C.T.I.F.[1] Cette grille a été mise au point par le Groupe d'Etudes Sociales, Techniques et Economiques (GESTE) au terme d'un programme de recherche conduit en France auprès de plusieurs dizaines d'agences gouvernementales, d'entreprises et de sociétés de services et de conseil en informatique. D'autres études réalisées au Québec (CEQ[2], ERGEV[3], GRIS[4], GROTSS[5],...) ont été mises à contribution pour élaborer les deux instruments d'analyse utilisés dans cette première étape : la fiche d'observations et le questionnaire d'auto-observations (voir le document "instruments d'observations").

---

1 A.C.T.I.F. Informatisation et vie au travail
Editions d'organisation, PARIS, 1981

2 CEQ, Centrale de l'Enseignement du Québec, enquête sur la micro-informatique et les enseignantes et enseignants des commissions scolaires.

3 ERGEV, ERGonomie-EValuation, étude ergonomique de la réception des appels aux Urgences-Santé.

4 GRIS, Groupe de Recherche sur l'Informatisation de la Société, l'informatique chez les professionnels du gouvernement du Québec.

5 GROTSS, Groupe de Recherche sur l'Oganisation du Travail, la Santé et la Sécurité, travail et informatique : le cas des auxiliaires de saisie de données.

Une dizaine de situations de travail ont été soumises à cette analyse pour chaque "terrain d'observation", et des entrevues ont en outre été conduites avec les cadres et les professionnels concernés par l'informatisation du travail du personnel de soutien. Par souci d'efficacité, ces terrains d'observation ont été choisis en fonction de la réceptivité du milieu (direction et syndicat) et de l'état de développement de l'informatisation. En particulier, pour les besoins de cette recherche, nous avons demandé la nomination de deux responsables de projet, respectivement par la direction et par le syndicat. Ces deux personnes sont associées étroitement aux deux étapes de la recherche, puis à la mise en place éventuelle des expérimentations proposées.

Par ailleurs, le responsable de la recherche anime pendant toute sa durée un **Comité de coordination** où siègent à titre de consultants ces responsables de projet, avec pour mission :

- d'assurer la conformité du déroulement de la recherche à ses objectifs;
- de faciliter les relations entre les chercheurs et les milieux concernés;
- d'organiser la restitution des résultats à ces milieux.

A l'issue de cette étape, pour chaque institution concernée par la recherche, des recommandations sont formulées dans ce rapport monographique :

- quant aux mesures pouvant à court terme améliorer les conditions de travail et de productivité du personnel de soutien;
- quant aux expérimentations à conduire à moyen terme pour améliorer la formation du personnel, la qualification des tâches, l'organisation du travail

En outre, pour favoriser les échanges d'expériences et éviter la duplication des efforts entre institutions, un document audiovisuel rassemblera les principaux éléments illustratifs des observations conduites au cours de cette première étape, afin de présenter l'argumentation et l'orientation des programmes proposés.

3. RESULTATS DES OBSERVATIONS

Avant de présenter nos observations, un bref historique de l'informatisation permettra d'en "camper le décor".

L'introduction de l'informatique à la commission scolaire de Varennes est très récente : jusqu'en 1983, les formulaires destinés à la saisie de données étaient transmis à la commission scolaire de St-Exupéry qui retournait ensuite les différents documents résultant de leur traitement (dossiers des élèves, gestion financière, paie). En 1984, une imprimante fut installée pour les émettre sur place, puis en 1985, des terminaux interactifs Cybernex reliés à la commission scolaire régionale de Chambly, équipée d'un système Burroughs. C'est à l'été 85 que s'est fait le premier pas vers "l'appropriation" de l'informatique par la commission scolaire de Varennes, à la suite d'un évènement fortuit : un acte de vandalisme ayant contraint la commission scolaire à remplacer plusieurs machines à écrire, et le personnel de soutien souhaitant recevoir un perfectionnement en traitement de textes, il fut décicé d'acquérir des micro-ordinateurs dont le coût était équivalent à celui de machines à écrire électroniques ou de systèmes de traitements de textes.

Une première série de 11 IBM-PC fut donc achetée, avec l'appui du MEQ, pour équiper dans un premier temps un laboratoire de perfectionnement destiné au personnel enseignant et à servir à la gestion dans les 11 écoles de la commission scolaire. Trois sessions de perfectionnement furent offertes au personnel de soutien sur une base volontaire et furent suivies par toutes les secrétaires d'écoles. Bien que les IBM-PC aient été installés dans toutes les écoles, il semble que leur taux d'utilisation varie d'une école à l'autre selon l'intérêt et le temps consacrés par chaque secrétaire d'école à maîtriser l'instrument.

Pour le centre administratif, trois options furent débattues pour choisir l'équipement à mettre en place :

- installation d'un système Burroughs semblable à celui de la commission régionale de Chambly : cette option fut rejetée parce que trop coûteuse et surdimensionnée, à moins de regrouper plusieurs commissions scolaires autour d'un centre collectif . La création d'un tel centre n'a pas fait l'unanimité auprès des

commissions scolaires du territoire de la commission scola ` régionale de Chambly:

- acquisition d'une autre série d'IBM-PC ;

- acquisition d'une série de compatibles plus économiques que les IBM-PC.

C'est finalement cette dernière option qui fut retenue à l'automne 85, et le choix se porta sur du matériel Panama et un logiciel de traitement de textes XYTEXT[1], que recommandaient alors les spécialistes du GRICS et de la commission régionale de Chambly. Il fut décidé d'acheter 14 Panama pour équiper chaque personne utilisatrice du centre administratif, et de commencer par les utiliser en traitement de textes autonome, pour "apprivoiser" l'instrument.

L'installation de ces micro-ordinateurs s'est accompagnée d'un **réaménagement ergonomique des postes de travail**, grâce à la concertation qui s'est établie à l'intérieur du comité de relations du travail entre les cadres responsables de cette installation (directeur général, directeur du personnel) et la section syndicale du personnel de soutien dont la représentante est devenu progressivement la personne-ressource de la commission scolaire en matière d'ergonomie. A l'exception de quelques postes où deux micro-ordinateurs sont jumelés avec une seule imprimante, leur mise en réseau n'a pas été prévue d'emblée, le besoin n'ayant pas alors été ressenti.

Parallèlement, les 5 terminaux Cybernex raccordés à la commission régionale de Chambly continuent d'assurer les applications interactives pour les dossiers des élèves, la gestion financière, la paie et les taxes. Il est cependant prévu de les remplacer par des micro-ordinateurs pourvus de modem, afin d'intégrer d'autres applications locales et de les mettre en réseau.

En effet, avec l'expérience acquise et grâce à la présence d'une personne-ressource interne, technicien en administration compétent en micro-informatique, il est maintenant envisagé de développer des utilisations en réseau. Dans une première étape, des logiciels sont testés au Service du Personnel et au Secrétariat Général (par

---

1 XYTEXT : nom d'un progiciel de traitement de textes.

exemple, DBASE III[2] est utilisé pour la planification des réunions et la préparation des dossiers de personnel). Dans une seconde étape, la mise en réseau de ces applications est prévue sur le Panama XT du Service du Personnel. Le **processus d'appropriation de l'informatique** à la commission scolaire de Varennes est donc en cours, et s'oriente vers la mise en réseau des équipements actuels, sans autre acquisition mais avec le développement de nouvelles applications locales.

Ultérieurement, d'autres applications seront "autonomisées" à partir de logiciels comme LOTUS[3] pour la gestion financière, la paie, les taxes,... dans un processus de maîtrise de la micro-informatique par les différentes personnes utilisant les instruments, directement ou indirectement. Ainsi par exemple, lors de la mise en route de l'application "dossiers de personnel" à partir du logiciel DBASE III adapté par le technicien en administration, c'est le directeur du personnel lui-même qui réalisa les premières saisies de données - ce qui lui permit de constater la richesse des utilisations possibles, en comparaison à la limitation des applications en cours.

Cet exemple montre que la **démarche participative** initialement adoptée pour traiter les problèmes d'ergonomie et de formation s'étend spontanément à l'organisation même du travail et donc aux problèmes de qualifications. Nous verrons au chapitre 4 le parti qu'il est possible d'en tirer dans un programme d'expérimentation. Bornons nous pour l'instant à noter l'intérêt d'une telle situation pour le personnel de soutien qui contribue ainsi à définir ses propres tâches et peut engager, dans un climat de bonnes relations de travail, la concertation avec un encadrement qui prend concrètement la mesure de la complexité et de la difficulté des tâches d'exécution.

Nous allons présenter les résultats de nos observations portant successivement sur trois aspects de l'informatisation du travail du personnel de soutien :

- formation à l'informatique
- qualification des tâches
- ergonomie des postes de travail

---

[2] DBASE III : nom d'un progiciel de gestion de bases de données.
[3] LOTUS : nom d'un progiciel de gestion de tableaux (chiffrier).

3.1 Formation

Comme nous l'avons précédemment mentionné, le souhait exprimé par le personnel de soutien à l'égard d'un perfectionnement en traitement de textes a contribué à l'orientation de la commission scolaire vers la mise en place d'un équipement autonome de micro-informatique. Cette **préoccupation quant au perfectionnement** reste présente, puisqu'une nouvelle politique a été approuvée en comité paritaire pour utiliser au mieux les ressources de la commission scolaire et les budgets prévus à la convention collective (1% de la masse salariale). L'originalité de cette politique réside dans l'intégration du programme de perfectionnement à un ensemble de mesures visant à favoriser **le développement des resscurces humaines**, et comportant trois autres programmes (Aide aux Employées et Employés, Santé, Qualité de Vie au Travail) : nous y reviendrons dans la 4e partie de ce rapport à propos du programme d'expérimentation.

Nos observations ne portent que sur la formation effectivement reçue par le personnel de soutien, c'est-à-dire les sessions offertes lors de l'installation des premiers IBM-PC. Sept des dix personnes que nous avons rencontrées en entrevues ont suivi ces sessions données pendant les heures de travail et défrayées par la commission scolaire. Leur évaluation en est favorable (4 "satisfaisant" et 3 "très satisfaisant") et contribue sans doute au niveau d'intérêt relativement élevé qu'elles expriment majoritairement pour connaître ou approfondir d'autres éléments de l'informatique liés à leur activité de travail. Seuls les éléments trop spécifiques (langage de programmation, conception des logiciels) ou trop généraux (histoire de l'informatique, effets sur la société) sont majoritairement laissés de côté dans la liste proposée : la motivation pour une formation centrée sur les besoins du travail est donc forte à la commission scolaire de Varennes, où l'introduction de l'informatique dans les activités du personnel de soutien est évaluée très positivement (7 "très favorable", 2 "favorable", 1 sans opinion). Les personnes rencontrées considèrent très majoritairement qu'il en résulte un accroissement de leur autonomie au travail (8/10), de la qualité des services à la "clientèle" (8/10), de leur satisfaction au travail (7/10) et de leur efficacité au travail (6/10). Les opinions sont moins tranchées sur l'ampleur de la charge de travail (3 "aucun effet" et 3 "ne sais pas") et le nombre d'emplois (3 "aucun effet" et 3 "ne sais pas").

Il convient de noter que deux des personnes rencontrées n'ont pas suivi les sessions de perfectionnement. Travaillant sur terminaux Cybernex, elles ne se déclarent pas intéressées à recevoir une formation en informatique, et n'ont pas d'opinion sur les effets de l'informatisation : c'est donc le micro-ordinateur, plus que l'informatique centralisée, qui semble être à l'origine de l'intérêt manifesté, même si la "versatilité" de ses applications n'a pas encore été démontrée, puisqu'il reste principalement utilisé pour le traitement de textes. Le potentiel d'applications du micro-ordinateur et la souplesse qu'il offre pour l'auto-organisation du travail sont clairement perçus, alors que les terminaux apparaissent comme les instruments d'une organisation rigide, imposée par le système informatique centralisé.

Moins de deux ans après son introduction à la commission scolaire de Varennes, l'informatique paraît donc bien acceptée et continue de susciter une demande en terme de perfectionnement. La politique élaborée de façon concertée avec la représentante syndicale devrait prolonger cette situation favorable, pour autant que l'évolution des qualifications liée à l'informatisation trouve, comme nous allons le voir maintenant, un prolongement en terme d'évolution des classifications.

3.2 Qualifications

L'informatique n'a pas provoqué de changement notable sur l'organisation du travail ni sur la description des tâches[4] du personnel de soutien dont l'activité reste caractérisée par une relative autonomie et une bonne "qualité de vie au travail" : sur les 10 personnes rencontrées en entrevues, 7 déclarent avoir des responsabilités à prendre et n'être jamais surveillées pendant leur travail, 8 y trouvent l'occasion d'acquérir des compétences nouvelles, et 9 travaillent généralement à l'allure qui leur convient, en pouvant le cas échéant, accélérer leur rythme en cas de besoin.

---

[4] Notons à cette occasion l'ambiguïté du terme "qualification" selon qu'il est appliqué à la tâche (dont la description n'évolue pas toujours au rythme du changement technologique) ou à la personne (dont les compétences s'accroissent en proportion de sa maîtrise de nouvelles techniques). Pour éviter cette ambiguïté, il est préférable de réserver le terme "classification" à la tâche et le terme "qualification" à la personne.

La satisfaction au travail est corollairement très élevée, le seul point d'insatisfaction concernant les possibilités d'avancement (8 "plutôt insatisfait(e)" et 2 "très insatisfait(e)"). Cette insatisfaction focalisée sur les possibilités d'avancement pose toutefois un problème crucial pour l'évolution ultérieure de l'informatisation du travail, problème qui n'est d'ailleurs pas spécifique à la commission scolaire de Varennes mais constitue en fait le problème majeur de l'informatisation du travail : comment traduire dans l'évolution des "carrières" les acquis en matière de formation et de qualifications qu'implique et permet tout à la fois l'informatique ?

Pour le personnel de soutien, l'acquisition de compétences nouvelles, l'accroissement des capacités d'auto-organisation et corollairement l'amélioration des qualifications que favorise l'informatisation de la commission scolaire, risquent paradoxalement de devenir autant d'éléments de frustration si la classification des tâches et la réalité de l'activité ne s'ajustent pas au potentiel ainsi libéré. Or ce potentiel peut excéder la "marge de manoeuvre" consentie par les descriptions de tâches et les clauses de reclassification : **l'ajustement entre qualifications et classifications** va donc exiger à plus ou moins longue échéance un éclatement de l'actuel cadre organisationnel et contractuel.

La difficulté de cet ajustement provient de l'écart croissant entre d'une part le rythme d'évolution des organisations et des relations de travail, empêtrées dans un faisceau de contraintes économiques, juridiques et sociales, et d'autre part celui, effréné, d'un développement technologique poussé par la compétition entre les groupes industriels qui dominent le marché international : aussi longtemps que "l'impératif industriel" en restera le seul moteur et qu'aucune régulation sociale n'en contrôlera l'orientation, le problème sera d'adapter les "facteurs humains" à la technologie et non l'inverse, qui pourtant serait plus raisonnable...

Sans résoudre de façon définitive ni générale ce vaste problème, la politique de développement des ressources humaines dont la commission scolaire de Varennes a pris l'initiative peut montrer un chemin vers des solutions acceptables et perfectibles, celui de la **concertation entre les différents acteurs du changement** et particulièrement entre la direction et la représentation syndicale du personnel de soutien : nous développerons ce sujet dans la quatrième partie.

3.3 Ergonomie

La **préoccupation ergonomique** s'est manifestée dès la mise en place des micro-ordinateurs, en 1986. Dans le cadre du programme "Qualité de Vie au Travail", une consultation du personnel et des fournisseurs a eu lieu pour choisir un mobilier ergonomique adapté aux nouveaux équipements, des prêts de matériel ont été négociés pour essayer ce mobilier, et des personnes- ressources du GRICS et de la commission régionale de Chambly ont été consultées pour le choix des écrans. Par ailleurs, des discussions au CRT, la visite de salons d'équipements de bureau, le suivi de sessions de formation en ergonomie (CEQ/FPS) ont permis de compléter cet examen critique et de modifier l'aménagement des postes de travail en fonction des informations disponibles et de l'avis des personnels utilisateurs.

Il en résulte une situation très satisfaisante, avec une implantation correcte, l'absence de gros problème d'aménagement ou d'éclairage, des équipements de bonne qualité ergonomique et la manifestation d'un souci efficace d'améliorer les postes de travail jusque dans les détails : porte-document, supports d'écran inclinables, tables ajustables, filtres d'écran amovibles et facultatifs, chaises de plusieurs types pour répondre aux besoins particuliers des différents postes, etc...

Mais la conséquence la plus importante de ces efforts d'amélioration conjugués du personnel de soutien et de la direction est l'acquisition d'une **expertise interne en ergonomie** des postes de travail informatisés : auto-formation de la personne responsable des achats de mobilier (session CEQ/FPS, visites d'expositions, consultation de fournisseurs et de personnes-ressources,...), essais de mobiliers, réalisation d'un catalogue d'équipements ergonomiques ... Grâce à cet investissement initial peu onéreux, puisque majoritairement réalisé sur les horaires de travail normaux des personnes concernées, de coûteuses erreurs ont sans doute été évitées lors de l'achat d'équipements ou l'aménagement des postes de travail, et la qualité de vie au travail s'est trouvée améliorée sans coût supplémentaire, par le seul choix judicieux des matériels installés.

4. PROGRAMME D'EXPERIMENTATION

Le cas de la commisison scolaire de Varennes est exemplaire pour illustrer comment l'informatisation peut contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail dès lors que l'ergonomie et la formation sont intégrées au processus d'introduction des micro-ordinateurs. Le programme d'expérimentation qui va maintenant être présenté vise à tirer parti des initiatives et des réalisations observées à Varennes pour promouvoir les méthodes d'amélioration de la qualité de vie au travail dans le domaine le plus critique : celui des qualifications.

Nous pensons en effet que cette démarche peut avoir un effet doublement positif :

- sur la commission scolaire de Varennes elle-même dont le rôle d'exemple devrait renforcer et stimuler la volonté "d'appropriation" de la micro-informatique chez les cadres et le personnel de soutien, jusqu'à conduire à l'adoption de mesures originales pour ajuster le cadre organisationnel et contractuel au changement technologique ;

- sur les autres institutions scolaires auprès desquelles l'exemple concret des réalisations de Varennes devrait susciter la recherche d'améliorations en matière de qualité de vie au travail.

Nous avons toutefois conscience des conditions et des contraintes imposées par ces démarches et nous proposons donc des mesures à court terme et une expérience-pilote à plus long terme pour en tenir compte.

4.1 Mesures à court terme

Contrairement à plusieurs commissions scolaires ou CEGEP, la commission scolaire de Varennes est informatisée depuis peu de temps. Cette introduction récente de l'informatique a sans doute contribué à l'intérêt porté à l'ergonomie des postes de travail et à la formation des personnels mais a limité la portée des initiatives quant à l'évolution des qualifications.

Dans un premier temps, nous proposons qu'un groupe de travail[5] soit créé, par exemple dans le cadre du programme de développement des ressources humaines, pour inventorier :

- les possibilités offertes par la micro-informatique pour enrichir les tâches du personnel de soutien grâce à la mise en pratique des qualifications nouvelles acquises par la formation en informatique;

- les services nouveaux que la commission scolaire pourrait offrir grâce au potentiel d'activité contenu dans cet enrichissement des tâches du personnel de soutien (intégration des écoles secondaires et de l'éducation des adultes, notamment).

Cet examen parallèle des **possibilités d'enrichissement des tâches et du potentiel de services nouveaux** est essentiel pour ajuster la dynamique de développement des ressources humaines à celle du développement organisationnel. En effet, s'il ne débouche pas sur une offre de services améliorés ou nouveaux, l'accroissement de la "capacité de production" provoqué par l'enrichissement de tâches et l'automatisation de leur partie "mécanique" se traduira par un "chômage technique" dont les manifestations iront de la perte de temps généralisée (moins de travail à faire par personne dans le même temps de présence, à effectif constant) à la compression des effectifs (autant de travail accompli par moins de personnes) ou à la réduction des horaires (autant de travail accompli en moins de temps)

Pour avoir quelques points de repère dans ce travail d'inventaire prospectif, il apparaît utile de se référer à la situation d'autres institutions. Aussi, dans un second temps, des contacts directs pourraient être pris avec d'autres institutions dont la situation informatique présente des points de comparaison avec celle de la commission scolaire de Varennes (notamment deux des institutions visitées lors de la présente recherche : le Cegep de Granby et la commission scolaire de Chicoutimi). Des mesures pratiques sont à prévoir dans cette perspective, soit pour "déléguer" des représentants de la commission scolaire de Varennes dans ces institutions, soit pour recevoir à Varennes leurs "délégations". Dans

[5] Ce groupe de travail devra comprendre, dans une perspective de concertation, des représentants des cadres, professionnels et personnel de soutien (notamment la représentante syndicale).

cette seconde hypothèse en particulier, une préparation des visites sera sans doute nécessaire pour sensibiliser le personnel de Varennes à leur intérêt et éviter qu'elles ne perturbent le fonctionnement normal du centre administratif.

Si ce **processus d'inventaire et de rencontres** s'avérait utile et devait se prolonger ou s'amplifier, des moyens spécifiques devraient être mis en oeuvre dans le cadre de l'expérience-pilote dont les grandes lignes vont maintenant être présentées.

4.2 Expérience-pilote

Le principe de cette expérience-pilote consiste, à partir de la commission scolaire de Varennes et de l'intérêt qui s'y est manifesté pour améliorer la qualité de vie au travail à la faveur de l'informatisation , à mettre au point un **programme d'enrichissement des tâches et d'accroissement des qualifications**, d'abord dans le cadre actuel des contraintes organisationnelles et contractuelles, puis en examinant les élargissements envisageables de ce cadre.

Pour y parvenir, l'expérience-pilote s'appuiera sur les composantes du programme de développement des ressources humaines et particulièrement les composantes "perfectionnement" et "qualité de vie au travail". Une nouvelle composante "qualifications" devrait à ce stade voir le jour pour donner un cadre institutionnel à cette préoccupation et la transformer en programme de développement. Dans cette perspective, le mandat du groupe de travail représentant les cadres, professionnels et personnel de soutien sera prolongé et des personnes-ressources l'assisteront pour aborder certains problèmes spécifiques (par exemple en matière d'organisation du travail ou de relations de travail).

Ce groupe de travail aura pour nouveau mandat d'élaborer un programme de développement conjoint, d'une part des qualifications du personnel de soutien et d'autre part des services offerts par la commission scolaire. **Lieu de concertation**, ce groupe de travail sera par ailleurs une **instance de conciliation** en cas de conflit provoqué par l'application du programme qu'il aura mis au point. En outre, ce groupe de travail sera responsable du suivi et de l'évaluation des étapes successives de ce programme.

Dans le contexte actuel, un tel programme portant à la fois sur le développement des qualifications et sur le développement organisationnel, dans une démarche concertée entre la direction et la section syndicale du personnel de soutien, est une tentative innovante pour maîtriser le changement technologique et en tirer le meilleur parti social et organisationnel. À ce titre, cette expérience-pilote devrait bénéficier d'un financement et d'un intérêt particulier de la part des organismes subventionnaires, pour favoriser l'exploration de plusieurs orientations -même au prix de certains échecs- et assurer l'évaluation pas à pas de cette démarche par "essais et erreurs". La Fédération du Personnel de Soutien (CEQ) pourrait prendre l'initiative de rechercher ce financement.